

# Mujer y trayectoria profesional. ¿Un acceso igualitario a los cargos de dirección?<sup>1</sup>

**Clara Selva Olid<sup>2</sup>**

Departamento de Psicología Social. Universitat Autònoma de Barcelona

[Clara.Selva@uab.cat](mailto:Clara.Selva@uab.cat)

## Índice

1. Introducción
2. Estudios de género. Realidad y devenir histórico
3. Verdad y mitos de la no-igualdad
4. Aproximación bibliométrica a la trayectoria profesional femenina
5. Reflexiones finales

Bibliografía

## Introducción

En las últimas décadas, la masiva incorporación de las mujeres al mercado de trabajo y la consecuente feminización del colectivo asalariado, han supuesto una alteración en la estructura y los esquemas laborales tradicionales. Coincidiendo con el restablecimiento de la democracia, el estado Español realizó un esfuerzo considerable para adaptar el ordenamiento jurídico al principio de no-discriminación por razón de sexo; recogido en diversos artículos de la Constitución de 1978 y, más recientemente, con la aprobación de la Ley Orgánica de Igualdad Integral entre Hombres y Mujeres, aprobada en marzo del 2007.

Son muchos los datos que constatan estas transformaciones en el mercado laboral. Uno de los más significativos es el recogido por el Instituto Nacional de Estadística en 2012, que cifra en un 53,35% el total de la población femenina activa española –según datos del segundo semestre del 2012–.

---

<sup>(1)</sup>El presente texto es un extracto de la comunicación presentada bajo el título: “Trajectòria professional i accés de la dona a càrrecs de direcció: un anàlisi bibliomètric”. Esta comunicación fue presentada en la Jornada “La presencia de la dona als càrrecs de direcció”, celebrada en la Facultad de Derecho de la Universidad Autònoma de Barcelona el 1 de diciembre del 2011.

<sup>(2)</sup>Clara Selva Olid es profesora posdoctoral del Departamento de Psicología Social de la Universitat Autònoma de Barcelona, especialista en género y trayectoria profesional.

Pese a ello, la escasa presencia de la mujer en los altos cargos de las empresas privadas y públicas, sigue siendo una realidad. Por poner un ejemplo, España en estos momentos sólo cuenta con 54 consejeras en las empresas del Ibex 35, representando el 11% del total (según datos recogidos por el Instituto de la Mujer en 2011). Aún más significativos son las cifras extraídas del informe “Mujer y crisis. Diferencias retributivas mujer-hombre y presencia femenina en puestos directivos” (Esade y Icsa, 2009), que no solo nos revelan la falta de igualdad de género en este tipo de posiciones si no que, además, cifran en un 6% el descenso en los puestos directivos ocupados por mujeres en España – de un 19% registrado en 2007 al 13% registrado en 2009-. Contradictorio este descenso si tenemos en cuenta que se produce desde la entrada en vigor de la Ley de la Igualdad en 2007, en la que se establece un periodo de ocho años para que las empresas más relevantes del país incluyan entre un 40% y un 60% de mujeres en este tipo de puestos. Si ampliamos la lupa a nivel europeo, la situación no es muy distinta. Datos de Wirth del 2001, dejan a la luz que solo un tercio de los directivos de la mediana y pequeña empresa son directivas, y que únicamente el 10% de los directivos de las 50 empresas europeas más importantes que cotizan en bolsa son mujeres.

Los antecedentes presentados muestran una realidad que aún dista mucho de alcanzar la igualdad de género real en el mundo laboral -en especial en su camino hacia la dirección-, y suponen un cuestionamiento a la retórica de la igualdad. A pesar de las medidas, iniciativas y acciones propuestas, la mayoría de los puestos de trabajo de dirección superior siguen dominados por hombres (López y García- Retamero, 2009), en culturas e identidades organizativas predominantemente masculinas (Wajcman, 1998; Simpson, 2000; Wajcman y Martin, 2002). En resumen, se puede afirmar que la realidad de la igualdad está todavía lejos de los órganos de gobierno de las empresas, es decir, de los lugares de alta dirección.

Ante este escenario, y en este espacio destinado a hacer públicas las experiencias de las mujeres directivas, ahondaremos en la realidad de la trayectoria femenina y su acceso a cargos de responsabilidad desde una visión académica-científica. Para ello, esta ponencia, enmarcada en las jornadas de la Universidad Autónoma de Barcelona “La presencia de la dona als càrrecs de direcció”, nos acercará al estado del arte del fenómeno. Conceptualizándolo, enmarcándolo en un tiempo y espacio social así como atendiendo a su devenir histórico; para pasar, a continuación, a atender a los resultados de una aproximación bibliométrica que conjuga género, dirección y trayectoria profesional (Selva, Sahagún y Pallarés, 2011). A partir de estos resultados, conoceremos las temáticas de estudio científico-académicas en torno a la trayectoria profesional de la mujer, en especial hacia los cargos directivos, las formas en las que se aborda el fenómeno en la literatura especializada y su distribución relativa. Todo esto, nos permitirá conocer si la igualdad de oportunidades de la mujer, en relación al hombre, es una realidad, o sigue siendo un hito a alcanzar que camina de forma desarticulada a nuestra sociedad.

## Estudios de género. Realidad y devenir histórico

De acuerdo con Lorenzo, Sola y Cáceres (2007), los estudios de género han experimentado un creciente y recurrente interés en los últimos años, debido a los cambios de mentalidad vinculados a la redefinición de roles familiares y a la incorporación de la mujer al ámbito laboral. Ahondar en los estudios de género que han caracterizado un periplo socio-histórico, nos permite conocer situaciones de desigualdad o discriminación por razón de género.

Los estudios de género revisados, abordan el fenómeno desde distintas vertientes; sociológicas, que nos aproximan a los estudios de liderazgo, los roles sociales o la identidad social; psicológicas, acercándonos a las conductas discriminatorias, los estereotipos de género o los prejuicios sociales; educativas, a través de diferentes intervenciones y prácticas que debieran estar presentes en la educación formal e informal; e históricas, como el devenir de los estudios de género, la evolución del feminismo y la igualdad de oportunidades (Lorenzo, Sola y Cáceres, 2007). Sea cual fuere su origen,

los estudios de género nos permiten pensar que podemos modificar todo aquello que considerábamos como natural (Lagarde, 1996).

Tal y como apuntan Ramos, Barberá y Sarrió (2003), la división sexual del trabajo se consideró, durante décadas, un resultado natural de las funciones de mujeres y hombres en la reproducción biológica de la especie; encubriendo la realidad de una discriminación. Las primeras referencias sobre el género aparecieron de la mano de los movimientos feministas. Estas aproximaciones tenían como eje central la subordinación de la mujer respecto al hombre como un producto de una ordenación patriarcal; entendiendo el patriarcado en términos de Max Weber (De Babieri, 1993). Poco después, estas propuestas se desestimarían por su falta de valor explicativo y por acontecer sinónimos de dominación masculina. Al tiempo, se encabezaron los estudios de mujeres, de la mano de académicas de distintos países, y desde donde se hicieron extensibles las experiencias de las mujeres en la historia. Consolidando así el sistema teórico sexo-género. En palabras de De Babieri (1993), estas teorías superarían a las del patriarcado en profundidad y extensión.

De forma resumida, los setenta se caracterizaron por considerar las relaciones de trabajo como no asexuadas (Ramos et al., 2003); los ochenta, se centraron en la segregación laboral, su reproducción y las prácticas de discriminación de trabajadores y sindicatos (Wajcman, 1998); y los noventa, abogaron por la gestión de la diversidad. La realidad del último decenio se ha preocupado por abordar las prácticas de discriminación laboral entre géneros, desarrollar teorías sobre limitaciones en el acceso y la promoción profesional de la mujer y desplegar alternativas de cambio y líneas de actuación afines a los objetivos planteados (Ramos et al., 2003).

## Verdad y mitos de la no-igualdad

Los estudios de género presentados sitúan la menor presencia de la mujer en los puestos de dirección, respecto a su homónimo masculino, en base a: a) su menor preparación, formación, competencia o estatus para este tipo de posiciones (Bilimoria, 2004); b) estereotipos de género que siguen vigentes en nuestra sociedad (Dickman y Eagly, 2000), similares al *think manager-think male* de Schein; c) su menor acceso a las redes sociales; d) las culturas e identidades organizativas predominantemente masculinas, que son eje de la reproducción homosocial (Wajcman y Martin, 2002); e) el tipo de liderazgo, siendo considerado el femenino un obstaculizador de progreso (Cuadrado, 2003); f) las nuevas barreras de promoción, como el *glass wall* o muro de cristal respecto a las posiciones expatriadas (Linehan, 2000); g) el absentismo femenino en la vida pública y privada, ligado a las ‘cargas familiares’ de la mujer (Lorenzo, et al., 2007) y/o; h) argumentos androcéntricos, que combinan el factor tiempo –falta de tiempo, falta de paciencia- con el discriminatorio (Lorenzo, et al., 2007). En resumen, las limitaciones u obstáculos esgrimidos en el ascenso a los cargos de responsabilidad, subrayan su origen predominantemente psicológico, social, económico, ideológico y cultural.

El recorrido por los estudios de género más recientes, así como las clásicas barreras asociadas a los caminos femeninos hacia la dirección, sirven de coordenadas para entender la evolución histórica y social de la mujer profesional. Respecto a su evolución personal, una buena forma de sintetizar el cambio que han experimentado, es a través del epígrafe la ambición femenina, propuesto por Nuria Chinchilla y Consuelo León (2004). Según el que la mujer de nuestros tiempos quiere ser madre, esposa, profesional... es decir, todo (Chinchilla y León, 2004). La fotografía que presentan estas autoras de la realidad femenina, se describe por un 60% de mujeres que quieren trabajar y tener familia (según sus palabras, ambiciona); un 20% que opta únicamente por la familia; y el otro 20% que únicamente lo hace por su trabajo.

## Aproximación bibliométrica a la trayectoria profesional femenina

El estudio bibliométrico realizado por Selva, Sahagún y Pallarès (2011), servirá como material de

base para delimitar las temáticas de estudio en torno a la trayectoria profesional de la mujer hacia cargos directivos, las formas en las que se aborda el fenómeno en la literatura científico-académica y su distribución correspondiente; esto nos permitirá identificar pautas y omisiones en el tratamiento del fenómeno, y analizarlo en contraposición al estado del arte realizado.

El método seguido por las autoras para la aproximación bibliométrica se puede sintetizarse en dos grandes pasos. El primero, consistió en buscar los artículos a través de las bases de datos prefijadas anteriormente por las autoras y bajo unos descriptores concretos. Con el fin de ser seleccionados, los artículos debían de tratar, efectivamente, el fenómeno de la carrera profesional de la mujer y habían de estar publicados en revistas de naturaleza científico-académica. La revisión exhaustiva del corpus recopilado y el trabajo de depuración, para eliminar duplicidades, textos no científicos o de áreas no estrechamente relacionadas con la temática, redujeron el corpus de 165 artículos a 110. El segundo paso consistió en codificar la totalidad del corpus en base a siete variables –autores, número de autores, año de publicación, revista, idioma, tipo de trabajo y tema abordado-. Estas variables fueron analizadas, posteriormente, con tablas de frecuencia para el análisis univariante y de contingencia y correspondencia para el bivariante. A partir del análisis de correspondencias las autoras concluyeron que únicamente había relación de dependencia entre las variables ‘tema’ y ‘tipo’ de trabajo.

En cuanto a los resultados, el estudio muestra un creciente interés por la publicación de artículos de temáticas afines a la trayectoria profesional femenina, en especial en los últimos seis años, desde el despliegue de planes de igualdad por parte del gobierno. Las revistas con mayor número de artículos son, como era de esperar, las especializadas en el ámbito empresarial, el management y los recursos humanos. Sin embargo, esta temática no deja de ser tratada desde otros ámbitos de distinto alcance, disciplina o ámbito. La mayor parte de la producción analizada sigue una metodología cuantitativa o de revisión. En esta realidad, las temáticas que más interés suscitan son las que abordan las barreras y favorecedores de la trayectoria profesional femenina, la experiencia y estrategias de acción de la mujer y los estudios realizados desde sectores concretos de la población –como, por ejemplo, las mujeres directoras de escuelas públicas-. Uno de los hallazgos más interesantes del estudio es el que se relaciona con las correlaciones que presentan las variables ‘tipo’ y ‘tema’. Estas, muestran que las temáticas próximas a las barreras y favorecedores se alejan de las soluciones institucionales –soluciones que pueden arrojar luz ante los claros oscuros acaecidos en la trayectoria de la mujer-; quedando recogidas casi en su totalidad por los estudios de revisión. Así como muestran que las soluciones institucionales se recogen principalmente por los artículos de cariz teórica; alejándose así de las soluciones que pueden responder a una equidad definitiva en las organizaciones.

Las conclusiones a las que llega el estudio son diversas. Entre ellas se destaca que: a) el despliegue de planes de igualdad estimula a las instituciones a aumentar la producción académica del fenómeno; b) el estudio de la trayectoria profesional de la mujer se aborda desde distintas temáticas, ámbitos y enfoques de estudio y; c) la revisión realizada muestra una desconexión entre lo necesario-producido y lo recogido-aplicado. Es decir, a pesar de la considerable producción sobre temáticas como barreras y favorecedores en las trayectorias femeninas, la proporción de artículos que apliegan estos factores y proponen acciones a nivel organizativo o institucional, es muy pequeña (Selva, et al., 2011).

## Reflexiones finales

Los datos revistados, la evolución histórica de los estudios de género, las barreras y favorecedores esgrimidos así como los estudios analizados, en especial el bibliométrico, nos llevan a afirmar que la mujer sigue situada en una posición de desventaja respecto a su homónimo masculino; a pesar del creciente interés por el estudio del fenómeno y la masiva entrada de la mujer al mundo laboral. Haciéndose más evidente esta desigualdad en el acceso a cargos de poder.

Las investigaciones revisadas parten desde una multiplicidad de temáticas, ámbitos y enfoques de estudio. Todos, convergen en afirmar que existen una serie de obstáculos o barreras que dificultan el acceso de la mujer a los cargos de responsabilidad; como las barreras externas –entendidas como barreras sociales y organizacionales (Barberà Ramos y Sarrió, 2000)- y las barreras internas –comprendidas por la carencia de autoestima o la dificultad de conciliación de la vida profesional con la personal (McIlroy, Bunting, Tierney y Gordon, 2001)-. Mientras que algunas barreras se han mantenido estables a lo largo de los estudios revisados y desde inicios de los setenta a la actualidad, como los estereotipos, otros, como la formación, están tomando nuevas acepciones, entendidas a través del currículum oculto (Bonilla y Martínez, 1992). Sea como fuere, parece que los planes de igualdad y los estudios realizados han ayudado a romper ciertos mitos acerca del fenómeno, pero sigue existiendo cierta desigualdad en el terreno laboral. Buen ejemplo de ello es el que apuntan Chinchilla y León (2004), por el que los procesos de selección de entrada a la organización han dejado de teñirse de la conocida discriminación por razón de sexo, para pasar a delegarse en el hecho de ser o llegar a ser madre.

En relación al objetivo que nos planteábamos al inicio de la ponencia, queda claro que el camino hacia la igualdad de oportunidades de la mujer en el ámbito laboral –y en especial en los altos cargos-, sigue desarticulado entre lo teórico y lo aplicado. Si bien es cierto que son múltiples los estudios y artículos que recogen los factores que la alejan de la dirección, buena parte de esta investigación se centra solo en enumerarlos; obviando el cómo y el porqué se dan o aparecen. Esto se traduce en medidas de no-aplicabilidad en el ámbito de la intervención, y en acciones poco resolutivas en términos organizativos e institucionales.

En conclusión, la trayectoria de la mujer y su acceso a cargos de dirección es un tema ampliamente estudiado y esbozado desde múltiples caminos de salida y llegada; en especial los recorridos desde mando medio a la dirección. Es evidente que aún queda mucho camino por recorrer pero es esperanzador el foco de atención que presentan los estudios de género citados; desde las nuevas ópticas de estudio, hasta los nuevos retos femeninos y la mujer ambiciosa. Cabe esperar que la realidad entre lo necesario-producido y lo recogido-aplicado sea extensible a todos los campos y personas –académicas, científicas, profesionales, especialistas- para que pueda ser reversible y se empiecen a tejer soluciones integradoras.

## Bibliografía

BARBERÀ, E.; RAMOS, A.; SARRIÓ, M. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI. *Papeles del psicólogo*, 75, 46-52.

BILIMORIA, D. (2000). Building the business case for women corporate directors. En R. Burlke y M. Mattis (editors). *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*. Amsterdam, Holanda, Kluweer Academic, pp.25-40.

BONILLA, A.; MARTÍNEZ, I. (1992). Análisis del currículum oculto de los modelos sexistas. En M. Moreno (Coord.), *Del silencio a la palabra. Coeducación y reforma educativa* (pp.60-92). Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer, Colección Estudios.

CHINCHILLA, N.; LEÓN, C. (2004). *La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia*. Madrid: Santillana Ediciones Generales S.L.

CUADRADO, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18 (3),

283-307.

DE BABIERI, T. (1993). Sobre la categoría de género. Una introducción teórico-metodológica. *Debate en Sociología*, 18, 1-18.

DICKMAN, A.; EAGLY, A. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1171-1188.

ESADE Y ICSA (2009). *Mujer y crisis. Diferencias retributivas mujer-hombre y presencia femenina en puestos directivos*. Consultado el 4 de junio de 2010 en: <http://www.equiposytalento.com/contenido/download/estudios/retribuciones10.pdf>

INSTITUTO DE LA MUJER (2010). *Distintas estadísticas correspondientes al primer trimestre de 2010*. Consultado el 22 mayo de 2010 en Estadísticas: <http://www.inmujer.migualdad.es/mujer/mujeres/cifras/empleo/profesiones.htm>

INSTITUTO DE LA MUJER (2011). *Mujeres y hombres en España, 2010*. Ministerio de Igualdad. Consultado el 04 de noviembre del 2011 en: <http://www.inmujer.es/ss/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-disposition&blobheadervalue1=inline&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1244655829658&ssbinary=true>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2011). *Encuesta de Población Activa (EPA). Tercer trimestre de 2011*. Consultado el 06 de noviembre del 2011: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0311.pdf>

KELAN, E. (2009). Gender fatigue: The Ideological Dilemma of Gender Neutrality and Discrimination in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 26(3), 197-210.

LAGARDE, M. (1996). El género, fragment literal: La perspectiva de género. En Lagarde, M. (Coord.), *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*, 13-38. Madrid: Horas y Horas.

LEÓN, C.; CHINCHILLA, N. (2004). *Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*. Documento de trabajo del IESE.

LINEHAN, M. (2000). *Senior Female International Managers: Why so few?* Ashgate: Aldershot.

LÓPEZ, E.; GARCÍA-RETAMERO, R. (2009). *Mujeres y liderazgo: ¿discapacitadas para ejercer el liderazgo en el ámbito público?*. *Feminismo/s*, 13, 85-104.

LORENZO, M.; SOLA, T.; CÁCERES, M<sup>a</sup>.P. (2007). El liderazgo femenino en los cargos directivos: un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005). *Gestión educativa*, 10(2), 177-194.

MCLLROY, D.; BUNTING, B.; TIERNEY, M.; GORDON, M. (2001). The relation of gender and background experience to self-reported computing anxieties and cognitions. *Computers in Human Behavior*, 17, 21-33.

RAMOS, A.; BARBERÁ, E.; SARRIÓ, M. (2003). *Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de*



género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267-278.

SELVA, C. (2012). Explicant la pròpia carrera: una Mirada longitudinal sobre gènere, organitzacions i vida personal en els relats de les trajectòries professionals. Tesis Doctoral, UAB.

SELVA, C. (2011). Trajectòria profesional i accés de la dona a càrrecs de direcció: un anàlisi bibliomètric. Comunicació presentada a les Jornades: La presencia de les dones als càrrecs de direcció. UAB.

SELVA, C.; SAHAGÚN, M.A.; PALLARÈS, S. (2011). Estudios sobre Trayectoria Profesional y Acceso de la Mujer a Cargos Directivos: un Análisis Bibliométrico. *Revista de*

SIMPSON, R. (2000). Gender mix and organisational fit: How gender imbalance at different levels of the organisation impacts on women managers. *Women in Management Review*, 1(15), 5-19.

WAJCMAN, J. (1998). *Like a man: Women and Men in Corporate Management*. Cambridge: Polity Press.

WAJCMAN, J.; MARTIN, B. (2002) Narratives of identity in modern management: the corrosion of gender difference? *Sociology*, 36(4), 985-1002.

WIRTH, L. (2001). *Breaking through the glass-ceiling: women in management*. Geneva: International Labour Office.